
PERAKENDECİLİKTE OMNİ-KANAL UYGULAMALARI: LOJİSTİK FAALİYETLERE İLİŞKİN ZORLUKLAR VE ENGELLER

İpek KAZANÇOĞLU¹, Ketİ VENTURA², Çağlar AKTEPE³

Öz

Omni-kanal, tüketicilerin bütün alışveriş kanallarından etkileşimli bir şekilde yararlanmasını sağlayan yenilikçi bir hizmet modelidir. Literatürde bu yaklaşımın etkin bir şekilde uygulanmasında kritik öneme sahip olan lojistik süreçlerle ilgili sorunlara değinen çalışma sayısının oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Bu kapsamda çalışmanın amacı, omni-kanal yaklaşımının benimsenmesi ve uygulanması süreçlerinde lojistik faaliyetlerinin rolünü ve bu süreçlerde karşılaşılan zorluklar ile engellerin ortaya koyulması olmuştur. Keşifsel bir araştırma olarak tasarlanan bu çalışmada örnek olay yöntemi kullanılmış olup, üç perakendeci firma görüşme tekniğinden yararlanılarak incelenmiş ve elde edilen veriler "betimsel analiz yöntemi" ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular kapsamında omni-kanal uygulamalarında perakendeci firmaların karşılaştığı zorlukların birkaç tema altında toplandığı görülmüştür. Bunlar; "ödemelerin de tekelleştirilmesi", "sanal (çevrimiçi)-çevrimdışı bilgi teknolojileri altyapısının tek bir platforma toplanması", "dijitalleşme sürecinde tüm tarafların uygulamalarının standart olmaması" ve "lojistik faaliyetlere ilişkin sorunlar"dır. "Lojistik faaliyete ilişkin sorunlar" teması altında alt tema olarak "stok yönetimi", "3PL'den kaynaklanan müşteri siparişlerinin istenen zamanda ulaştırılamaması", "siparişlerin farklı kanallardan bireysel verilmesi" ve "geri dönüş lojistiği" olarak belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Omni-kanal, perakendecilik, lojistik

JEL Sınıflandırması: L81, M31, L91

OMNI-CHANNEL APPLICATIONS IN RETAILING: CHALLENGES AND BARRIERS FOR LOGISTICS OPERATIONS

ABSTRACT

The Omni-channel is an innovative service model that enables consumers to utilize all of the shopping channels interactively. However, it is seen that the number of studies addressing the problems related to the logistic processes which have critical importance for the efficient implementation of the omni-channel approach is very limited. In this framework, the purpose of the research is to reveal the role of logistics activities in the process of adoption and implementation of the omni-channel approach, and the challenges and obstacles encountered in these processes. In this study, which is designed as an exploratory research, case study method is used, and three retail firms are investigated by using "interview" technique. Then, "descriptive analysis method" was used for analyzing the data obtained from the sample. It is seen that the difficulties that retail companies face in omni-channel applications are gathered under several themes. These are; "monopolization of payments", "collection of virtual (online)-offline information technology infrastructures under a single platform ", "not all parties' applications are standard in the digitalization process" and "logistics problems". Under the theme of "Problems related to logistics activity", the sub-theme is revealed as "stock management", "customer orders originating from 3PL can not be delivered at the desired time", "individual order from different channels" and "reverse logistics".

Keywords: Omni-channel, retailing, logistics

JEL Classification: L81, M31, L91

¹ Doç. Dr., Ege Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü, ipek.savasci@ege.edu.tr

² Doç. Dr., Ege Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, keti.ventura@ege.edu.tr

³ Araş. Gör., Dokuz Eylül Üniversitesi, Seferihisar FHUB, caglar.aktepe@deu.edu.tr

1. Giriş

Omni-kanal, tüketicilerin bütün alışveriş kanallarından etkileşimli bir şekilde yararlanmasını sağlayan yenilikçi bir hizmet modelidir. Perakendeciler, tüketiciye birçok kanal ve temas noktası kullanarak ulaşmakta ve kesintisiz alışveriş deneyimi sağlamaya çalışmaktadırlar. Bu deneyimin perakendeci işletmeler tarafından tüketicilere sunulmasında yürütülmesi gereken zorlu bir süreç bulunmaktadır. Sürecin uygulama aşamasında karşılaşılan zorluklar omni-kanal yaklaşımının gerektirdiği özellikler ile ilgili olmaktadır. Son zamanlarda yaşanan hızlı ve dinamik pazar yapısının getirdiği zorluklar, omni-kanal yaklaşımında ileri ve geri yönlü dağıtım süreçlerinin bütünleşmesini, tüketici tercihlerinin de giderek kişiselleşmesini gerektirmiş, bu durum hem uygulama hem de araştırma alanlarında çeşitli boşlukların doğmasına neden olmuştur (Hübner, Holzapfel ve Kuhn, 2016). Literatürde bu sürecin kesintisiz bir şekilde tüketiciye sunulmasında kritik öneme sahip olan lojistik süreçlerle ilgili sorunlara değinen çalışmaların (Bhatnagar ve Syam, 2014; Hübner, Kuhn ve Wollenburg, 2016; Ishfaq vd., 2016) oldukça sınırlı sayıda olduğu görülmektedir.

2015 yılında toplam 663 milyar TL ciroya ulaşan Türk perakende sektörünün, 2018 yılında da 880 milyar TL'ye ulaşması beklenmektedir (PWC, 2016). Bu yoğun rekabet ve hızlı gelişme ortamında son kullanıcılar ister fiziksel mağazadan, isterse çevrimiçi mağazadan alışveriş yapınlar aynı ürünleri görebilmeyi, indirimlerden bütün kanallarda yararlanabilmeyi, çevrimiçi mağazada satın aldıkları bir ürünü fiziksel mağazada sorunsuz değiştirebilmeyi, beğendikleri bir ürünün barkodunu akıllı cep telefonundan okutarak mobil uygulamayla sipariş verebilmeyi, siparişinin istediği yer ve zamanda kendisine teslim edilebilmesini (fiziksel mağazaya ilave olarak farklı teslim yerleri), şirketlerin sosyal medya hesapları üzerinden de alışveriş yapabilmeyi kısacası birçok kanal ve temas noktası kullanarak alışveriş deneyimi yaşayabilmeyi istemektedirler.

Perakendecilikte yaşanan yıkıcı dönüşümlere yol açan başta mobil teknolojiler, sosyal medya ve tüm bu yapıların çevrimiçi ve çevrimdışı kanallardaki entegrasyonuna olan ihtiyaç, yakın zamana kadar popüler olan çoklu-kanal (multi-channel) yaklaşımının yetersiz kalmasına neden olmuştur. Bu noktadan hareketle, müşterinin işletme operasyonlarının merkezine alınmasının da etkisiyle, kesintisiz deneyim yaşatma anlayışını benimseyen omni-kanal yaklaşımına geçiş başlamıştır (Rigby, 2011). Dijitalleşen ve anlık olarak değişim gösteren pazar yapıları içinde işletmelerin müşterilerine yaşatacakları "kanallararası eşsiz müşteri deneyimi", rekabet düzeyleri açısından hayati öneme sahip olmaya başlamıştır (Piotrowicz ve Cuthbertson 2014; Trunick 2015; Verhoef vd., 2015). Bu durum, işletmelerin rekabet stratejilerini gözden geçirmelerini gerektirmiştir. Kanallar arasındaki sınırların ortadan kalkmasıyla, perakendeciler ve farklı endüstrilerdeki tedarik zinciri aktörleri arasında iş süreçlerinin yeniden tasarımına yönelik işbirlikleri ile birlikte fiziki ve sanal kanalların entegrasyonu zorunlu hale gelmeye başlamıştır (Brynjolfsson vd., 2013). Dolayısı ile günümüzde başarıyı ve sürdürülebilir büyümeyi hedefleyen işletmeler için temel soru, çevrimiçi kanallara geçişin uygulanıp uygulanmayacağı olmaktan çıkmış, asıl soru çok sayıda ve farklı yapıdaki kanalların müşteri deneyimini en iyi şekilde bütünleşik bir yapıda yönetmenin nasıl gerçekleştirileceği konusu yeniden gündeme gelmiştir (Mirsch vd., 2016).

Bu çerçevede çalışmanın amacı; omni-kanal yaklaşımının benimsenmesi ve uygulanması süreçlerinde lojistik faaliyetlerinin rolünü ve bu süreçlerde karşılaşılan zorluklar ile engelleri ortaya koymaktır. Keşifsel bir araştırma olarak tasarlanan bu çalışmada örnek olay yöntemi kullanılmış olup, bu kapsamda Boyner Büyük Mağazacılık A.Ş., FLO Mağazacılık ve Pazarlama A. Ş. ve bir giyim perakendecisi ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın bulguları, (i) özellikle çevrimiçi ve çevrimdışı (fiziksel) kanallardan gelen taleplerin eş zamanlı olarak lojistik faaliyetleri içerisinde yer almasının rolünü, (ii) omni-kanal yaklaşımını benimseyen işletmelerin karşılaştıkları temel zorlukların tespit edilmesini ve (iii) bu yaklaşıma geçişte lojistik faaliyetlerin ne şekilde uyumlaştırılması gerektiğine ilişkin atılacak adımları ortaya koymaktadır. Bu kapsamda, çalışmanın birinci bölümünde literatür özeti, ikinci bölümde araştırma metodolojisi kapsamında veri toplama yöntemi, bulgular ve tartışma kısımları yer almış, son bölümde sonuçlar, kısıtlar ve gelecek araştırmalar için önerilere yer verilmiştir.

2. Literatür Özeti

“Omni” kelimesi Latince kökene dayalı ve “bütün” veya “genel”, “kapsamlı” anlamlarına gelmektedir. Dolayısı ile omni-kanal, “tüm kanallar birlikteliği” olarak ifade edilebilmektedir (Lazaris ve Vrechopoulos, 2014). Omni-kanal kavramının Türkçe’ye aktarılması konusunda henüz genel kabul görmüş bir olgu bulunmamakla birlikte; Yumurtacı Hüseyinoğlu (2017), İngilizce’de “omni-channel” olarak ifade edilen kavramın dilimize uyarlanması hususunda literatüre yaptığı katkı ile “tüm kanal”, “bütün kanal” veya “her şey kanal” şeklindeki çevirilerin anlam ve içerik açısından yetersiz kalacağını ifade etmiştir. Bu durumu ortadan kaldırmak adına “omni” kelimesinin “bütüncül” olarak kullanımı önerilmiş ve çalışmada “bütüncül kanal” kavramını kullanmıştır. Bu çalışmada ise üzerinde henüz tam olarak bir ifade birliği bulunmadığından, “omni-kanal” kavramı kullanılmakla birlikte bu kavramın Türkçe bir karşılık bulması gerektiği düşünülmektedir.

Verhoef vd. (2015) omni-kanal kavramını ‘çok sayıda kanal (fiziksel mağazalar, internet siteleri, kataloglar) ve müşteri etkileşim noktasının (mobil uygulamalar, sosyal medya) sinerjik yönetimi’ olarak tanımlamaktadır. Çoklu-kanal yaklaşımının genişletilmiş hali olan bu yaklaşım (Piotrowicz ve Cuthbertson, 2014), kanalların müşteriler tarafından inceleme ve satın alma süreçleri boyunca eş zamanlı ve değişimli olarak kullanılacak bir yapıya sahip olmaları, müşterilerin kanallar arasındaki sınırlara maruz kalmadan istedikleri kanaldan alışveriş sürecini deneyimleyebilmeleri (Picot-Coupey vd., 2015; Melero vd., 2016) açısından çoklu-kanal yaklaşımından farklılaşmaktadır. Omni-kanal yaklaşımı sahip olduğu yapıyla yalnızca kanalların kapsamını genişletmekle yetinmemekte, müşteri, marka ve perakende kanallarının entegrasyonunu da sağlayarak marka iletişimini arttırmaktadır (Juaneda-Ayensa vd., 2016). Tablo 1, çoklu-kanal ve omni-kanal yaklaşımlarının yönetim süreçlerine yönelik karşılaştırmayı ortaya koymaktadır.

Tablo 1: Çoklu-Kanal ve Omni-Kanal Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

| | Çoklu-Kanal Yaklaşımı | Omni-Kanal Yaklaşımı |
|--|--|---|
| Kanal odağı | Etkileşimli kanallar | Etkileşimli ve kitle iletişime dayalı kanallar |
| Kanal kapsamı | Perakende noktaları; fiziki mağaza, çevrimiçi web sitesi, doğrudan pazarlama | Perakende noktaları; fiziki mağaza, çevrimiçi web sitesi, doğrudan pazarlama, mobil kanallar, sosyal medya Müşteri temas noktaları; kitle iletişim kanalları |
| Kanalların ayrımı | Birbiri ile etkileşimi bulunmayan ayrık kanallar | Birbirine entegre kanallar |
| Marka - kanal müşteri ilişkileri odağı | Müşteri-perakende noktası | Müşteri-perakende noktası- marka |
| Kanal yönetimi | Her bir kanal için ayrı | Kanallar arası etkileşimli |
| Amaçlar | Kanala yönelik; her bir kanal için satışlar, performans, deneyim vs. | Kanallar arası; toplam müşteri deneyimi, tüm kanalları toplam satışları vs. |

Kaynak: Verhoef vd. (2015).

Perakendecilikte omni-kanal yaklaşımının, özellikle eşsiz müşteri deneyimi yaratması ve operasyonel verimliliği artırması gibi faydalarının yanında birtakım zorlukları da bulunmaktadır. Müşteriler çok sayıda kanaldan bilgi toplayabileceğinden, onları aynı marka çatısı altında tutarak farklı markalara kaymasını önlemek ve dolayısı ile farklı markaların çaba sarfetmeden bu müşterileri elde etme çabalarını engellemek başlıca zorluklardan biri olmaktadır (Verhoef vd., 2015). Ayrıca omni-kanal yönetimi, üst yönetim düzeyinde ciddi bir destek gerektirmekte; operasyonel düzeydeki çalışanların da bu yenilikçi yaklaşıma uyum süreci ve performans

düzeylerindeki öngörülemeyen değişimler işletmelerin dinamizmini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Lewis vd., 2014; Rapp, 2015). Omni-kanal yaklaşımının teknoloji yoğun bir süreç olması, işletmelerin geçiş sürecinde ve uygulama sürecinde bilgi teknolojileri ve teknik personeline de artı bir yük getirmekte, veri tabanlarının entegrasyonu, büyük verinin yönetimi ve tedarik zincirlerinin yeniden tasarımı gibi hususlar hem işgücü yoğunluğunu arttırmakta, hem de finansal belirsizlikler yaratabilmektedir (Cao ve Li, 2015). Ayrıca işletme kaynaklarının dönüşümü ve kanalların entegrasyonu arasında bulunan güçlü bağdan dolayı, ortak kaynakların paylaşımı, tüm kanallar arasında sağlıklı verinin üretimi ve akışının sağlanması gerekliliği de işletmelere baskı yaratan unsurlardandır (Lewis vd., 2014). PWC (2017) tarafından küresel ölçekte 24,471 katılımcı ile gerçekleştirilen (6 kıta, 29 bölge) araştırmada perakendeci işletmelerin müşterilerine sundukları omni-kanal deneyiminde karşılaştıkları başlıca sorunlar belirlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre; bütçe kısıtlamaları temel zorluk olurken, değişmesi gereken çok sayıda yasal işlemin oluşu ve mevcut sistemlerin entegrasyonunun zorluğu başlıca zorluklar olmuştur. Karşılaşılan diğer zorluklar; üst yönetim düzeyinde omni-kanalın öncelikli olmayışı, uzmanlık/ tecrübe eksikliği ve iç kaynakların yetersizliği olarak ortaya konmuştur.

İşletmeler açısından bakıldığında rekabet düzeylerinin hızlı bir ivmeyle arttığı, özellikli müşteri taleplerinin daha düşük fiyat beklentisi ile birlikte sürekli bir baskı yarattığı görülmektedir. Böylece işletmelerin sürekli gelişmeyi sağlayacak, kaynakların optimizasyonu, israfın düşürülmesi ve teslimat zamanlarının azaltılması gibi katma değer yaratacak yetkinlikleri geliştirmesi/ yaratması gerekmektedir. Tüm bu gereksinimlerin karşılanmasını sağlayabilecek en önemli yetenek ise, lojistik olarak görülmektedir. İşletmenin rekabet edebilirliğini sağlarken, aynı zamanda müşteri ilişkilerini koruyarak ihtiyaçların talep edilen zamanda, yerde ve talep edildiği şekilde sağlanması lojistik yönetiminin etkinliğine bağlı olacaktır (Carvalho ve Camponar, 2014: 103). Perakendeci işletmeler, satışlarını arttırmak için en fazla yararlandıkları kanal günümüzde hala fiziki mağazalar olurken bunu internet siteleri, mobil uygulamalar ve kataloglar izlemektedir (PwC, 2017). Müşteri tarafından görülen eğilimin bu durumu ortaya çıkardığı söylenebilir. Bunun nedeni, 2013-2017 arası yıllarında karşılaştırmasına göre 2013 yılında fiziki mağazalardan haftada en az bir kere alışveriş yapanlar yüzde 42 düzeyinde iken, bu oran 2017'ye gelindiğinde yüzde 41'lik benzer düzeyini korumaktadır. Dolayısı ile müşterilerin mağaza içi alışveriş deneyimini sürdürmek istedikleri görülmekte, perakendeci işletmelerin bu süreçte müşteriye ürün satışını zorlamak yerine, alışveriş deneyimi yaşatması ve ürün/ marka hakkında bilgi yayılımını sağlaması en kritik başarı faktörleri olarak ortaya çıkmaktadır.

E-ticaret satışlarının hızlı artışı perakendecilerin güçlü sanal kanallara sahip olmalarını da gerektirmiştir. Türkiye e-ticaret pazarı 2016 yılında 30,8 milyar TL büyüklüğe ulaşarak bir önceki yıla göre yıllık yüzde 24, 2014 yılına göre ise yüzde 62'lik bir büyüme göstermiştir (TÜBİSAD, 2017). Dolayısıyla perakende lojistiği de bu süreçte köklü değişimlere ihtiyaç duymuş, dağıtım süreçleri artık doğrusal yapıdan uzaklaşarak ağırlık olarak çevrimdışı kanalları kullanan perakendecilik anlayışından karmaşık ve değişken yapıya sahip çevrimiçi ve çok lokasyonlu bir yapıya doğru dönüşmeye başlamıştır (Beck ve Rygl, 2015). Bu değişim, altyapı, depo ve dağıtım süreçlerine yapılacak yatırımları gerektirdiği gibi, fiziksel ve sanal kanalların entegrasyonun sağlanarak kanallar arası lojistik operasyonların sınırlarının kaldırılması ve hizmet düzeylerinin artırılması gibi temel zorunluluklar da ortaya çıkarmıştır. Örneğin, küçük hacimli işlemler mağaza operasyonları için verimsiz olduğundan ve topla-paketle türü işlem gerektirdiğinden, hem yüksek ve değişken işgücü maliyetlerine sebep olmakta, hem de yüksek sermaye maliyeti gerektirmektedir. Fiziki ve sanal mağaza operasyonları arasındaki bu farklılık ve tek bir müşteri için katlanılan maliyet, işletmelerin mali yapısına da ciddi baskı yaratmaktadır (Ishfaq vd., 2016).

Geleneksel tedarik zinciri yapılarında statik bir yaklaşım ile önceden planlaması gerçekleştirilen büyük hacimli lojistik operasyonlar, omni-kanal yaklaşımında uygulanması zor bir nitelik kazanmıştır (Ishfaq vd., 2016). Sanal ortamlarda gerçekleştirilen satışlarda yaşanan büyük artışla birlikte tüketicilerin aynı zamanda edindiği bilgiyi fiziksel alanlarda da kullanma isteği (tespit edilen ürünün en yakın mağazada somut olarak testi ve mağazda görülen ürünün internetten siparişi,

sipariş verilen ürünün mağazadan teslim alınması vb.), perakendeci işletmeleri omni-kanal yaklaşımına ayak uydurmaya zorlamakta, ancak bu geçişin zorluğu işletmelerin karşısına aşılması daha güç engeller çıkarmaktadır. Geçiş süreci içinde görülen temel zorluk, tedarik zincirlerinin yeniden tasarımı ve kanalların entegrasyonu (Cao ve Li, 2015) ve fiziki ve sanal mağazalarda gerçekleşen karmaşık müşteri hareketlerinin eş zamanlı olarak sipariş, stok, depolama ve dağıtım süreçlerine yansması olmaktadır (Hübner, Kuhn ve Wollenburg, 2016). Dolayısı ile omni-kanal yaklaşımını benimseyen perakendecilerin kanallar arasındaki fiziksel ürün akışı ve operasyon süreçlerini yeniden kurgulamaları, faaliyetlerini sürdürürken yaşanan bu geçişten kaynaklanan karmaşıklığı etkin yönetebilmeleri ve tüm bunları hizmet düzeylerini etkilemeden gerçekleştirmeleri gerekmektedir (Hübner, Holzapfel ve Kuhn, 2016). Ayrıca sanal ortamlardan gelen siparişlerin hangi stoklardan karşılanacağını tespiti ve dağıtım merkezlerinin planlanması (Bhatnagar ve Syam, 2014), müşteriye doğrudan teslimde tedarik zinciri oyuncularının dağıtım süreçlerinin entegre edilmesi gibi ciddi operasyonel zorluklar da işletmelerin omni-kanal hizmet modelini uygulamalarını güçleştirmektedir. Omni-kanal operasyonlarında daha da önemli bir konuma gelen geri dönüş lojistiği de üzerinde dikkatle durulması gereken bir konu olmaktadır. Müşteriler sanal kanallardan sipariş ettikleri yine dağıtım sistemleri aracılığıyla veya bizzat kendileri tarafından fiziki mağazalara teslimini yapmayı talep etmekte, dolayısı ile perakendecilere geri dönen ürünlerin takibi, elleçlenmesi, depolanması ve tekrar dağıtıma hazır hale getirilmesi gibi ek iş gücü ve mali yükler getirmektedir (Hübner, Holzapfel ve Kuhn, 2016).

Omni-kanal kapsamında gerçekleşen lojistik faaliyetlerin karmaşık ve zorlu oluşu, bu sürecin başarıyla yürütülmesi için gerekli olabilecek temel başarı faktörlerinin açıkça ortaya konması ihtiyacını doğurmuştur. Bu faktörler; ürün, servis ve işletme sunumlarının stratejik kontrolü ile sanal (çevrimiçi) ve çevrimdışı müşterilere servis düzeyleri aynı olan fiziksel dağıtım olanaklarının sunulabilmesi (Ishfaq vd., 2016) ve birbirinden bağımsız lojistik süreçlerden, entegre lojistik süreçlere geçiş olarak ifade edilmiştir (Frazer ve Stiehler, 2014; Hübner, Wollenburg ve Holzapfel, 2016). Bu geçiş ile birlikte dağıtım kanalları özelinde de yenilikçi ve entegrasyona dayalı dönüşümler yaşanmaktadır. Hübner, Holzapfel ve Kuhn (2016), müşterilerin internetten tıkla - mağazadan teslim al (click & collect), internetten tıkla - rezerve et (click & reserve), rezerve et - mağazadan teslim al (reserve & collect) ve internetten tıkla - teslimat noktasından teslim al (click & collect from delivery point) şeklindeki farklı dağıtım kanallarının sunduğu faydalardan yararlanabileceklerini belirtmişlerdir.

Omni-kanal yaklaşımı ile ilgili literatürde henüz yakın zamanda yer almaya başlayan çalışmalar çoğunlukla inceleme araştırmaları olup, uygulanma düzeyinin de az olmasından kaynaklı ampirik çalışma sayısının az olduğu görülmektedir. Literatüre ilk olarak Rigby (2011) tarafından kazandırıldığı görülen omni-kanal kavramı (Verhoef vd., 2015; Juaneda-Ayensa, 2016; Picot-Coupey ve Piveteau, 2016) üzerine yapılan çalışmalar hız kazanmıştır. Bhatnagar ve Syam (2014) omni-kanal dağıtım süreçleri, stok yönetimi, tedariki ve kontrolü; Lewis vd. (2014) omni-kanal yaklaşımının doğurduğu zorlukları; Piotrowicz ve Cuthbertson (2014) perakendecilikte omni-kanal yönetiminin temelleri ve teknolojinin rolü ve entegrasyonu; Beck ve Rygl (2015) çok sayıda kanalın entegre yönetimine yönelik farklı bakış açılarını ifade eden literatür taramasını; Cao ve Li (2015) sanal (çevrimiçi) ve çevrimdışı kanalların stratejik yönetiminde finansal ve ekonomik performans düzeylerini; Hansen ve Sia (2015) omni-kanal yaklaşımına geçişte teknolojik altyapı ve organizasyonel yapının dönüşümünü inceledikleri çalışmaları literatüre kazandırmışlardır. Yumurtacı Hüseyinoğlu (2017) ise Türkçe literatüre kazandırdığı ilk omni-kanal çalışmasında perakende sektöründe omni-kanal yönetim süreçlerinin ne şekilde uygulandığını ortaya koymak amacıyla gıda perakendecisi bir işletme ile odak grup çalışması gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucu ortaya çıkan bulgular, etkin bir omni-kanal süreci için dört faktörün önemli rol oynadığını göstermektedir; perakendeci bakış açısı, perakendecinin tüketici bakış açısı, büyük veri ve temas noktaları, lojistik ve en-iyileme çalışmalarıdır.

İşletmelerin kaynaklarını çeşitlenen ve değişen ekonomik koşullara ayak uyduracak şekilde düzenlemek amacıyla oluşturdukları yeni yetkinlikleri ifade eden kaynak temelli yaklaşım (Barney,

1991) kapsamında, lojistik kaynakların ve stratejilerin omni-kanal yaklaşımı ile uyumlu hareket edebilecek kapasiteye ulaştırılması hedeflenen temel nokta olacaktır. Ayrıca, omni-kanal yaklaşımının yenilikçi bir olgu olduğu göz önünde bulundurularak yenilikte sistem yaklaşımı çerçevesinde değerlendirilebilmesi de mümkün olacaktır. Yenilikte sistem yaklaşımı, ekonomilerde yeniliklerin ancak yeniliği tetikleyen bütün tarafların birbiriyle etkileşim halinde olduğu müddetçe ortaya çıkacağını ve sürdürülebilirliklerinin sağlanacağını ifade etmektedir (Smith, 1998). Bu etkileşim kapsamında; yeniliği tetikleyen tarafların destekleyici sektörler ile birlikte hareket ettiği, öğrenmenin temel kaynak olduğu ve insan, çevre ve toplumsal dinamiklerin varlığı ile yeniliğin sosyal bir sistem olarak görüldüğü savunulmaktadır (Oğuztürk, 2006). Böylece yenilikçi bir hizmet modeli olarak görülebilecek olan omni-kanal yaklaşımının Türkiye’de neden henüz geniş bir yayılım sağlayamadığı, karşılaşılan engellerin neler olduğu gibi sorunlar yenilikte sistem yaklaşımı çerçevesinde daha somut hale getirilebilecektir.

Perakendeci firmaların, müşterilerine her kanalda aynı deneyimi sunabilmeyi amaçlayan omni-kanal uygulamalarında, lojistik faaliyetlerde firmaların karşılaştıkları engelleri ve zorluklara ilişkin çalışmanın olmayışı bu çalışmanın temel çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bu kapsamda, elde edilen bulgular doğrultusunda ilgili literatüre ve gelecek araştırmalara yön vermesi beklenmektedir.

3. Araştırmanın Amacı ve Kısıtları

Çalışmanın amacı; omni-kanal yaklaşımının benimsenmesi ve uygulanması süreçlerinde lojistik faaliyetlerinin rolünü ve bu süreçlerde karşılaşılan zorluklar ile engelleri ortaya koymaktır.

Çalışmanın, Türkiye’de omni-kanal uygulaması yapan üç perakende firması ile görüşme yapılarak elde edilmiş olması, araştırmanın kısıtını oluşturmaktadır. Araştırma bulgularının genelleştirilebilmesi için daha fazla perakende firmasındaki uygulamaların araştırılması gerekmektedir. Ayrıca çalışmada sadece nitel bir araştırmadan yararlanılmış olması, nicel bir araştırmanın yapılmaması da bir diğer kısıt oluşturmaktadır.

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın amacına uygun olarak nitel araştırma yöntemlerinden “görüşme” tekniği kullanılmıştır. Görüşme türleri arasından ise, karar problemi hakkında bilgi saptamak, buna göre karşılaştırmalar yapmak amacıyla “yarı yapılandırılmış görüşme” formu kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Yapılan görüşmelerde, Boyner Büyük Mağazacılık A.Ş. Omni Kanal Tedarik Zinciri Proje Yöneticisi, Boyner Büyük Mağazacılık bünyesinde yer alan BR Magazacılık A.Ş. - Boyner Ran Grup Altıyıldız Tedarik Zinciri Direktörü, FLO Mağazacılık ve Pazarlama A.Ş. Dijital Pazarlama Yöneticisi ve bir giyim perakendecisinin e-Ticaret Operasyon Destek Müdürü ve E-Ticaret Ürün Yönetimi ve Planlama Müdürü ile omni-kanal faaliyetlerine ilişkin yaptıkları çalışmalar, bu süreçte lojistik faaliyetlerinde karşılaşılan zorluklar ve engellere ilişkin yöneltilen sorular çerçevesinde cevaplar aranmıştır. Beş yöneticinin her biri ile görüşmeler, 60-75 dakika arasındaki bir sürede gerçekleştirilmiş olup, bilgilerin kaybolmaması için görüşmeler katılımcıların izniyle kaydedilmiştir. Son olarak, araştırmaya katılan katılımcıların ifadeleri yerine göre alıntılar şeklinde verilmiş, eksik cümleler okuyanın anlayabilmesi için parantez içinde gösterilerek yorumlanmıştır.

3.2. Araştırma Soruları

Bu kapsamda oluşturulan araştırma soruları şu şekildedir:

- Omni-kanal yaklaşımı Boyner Büyük Mağazacılık A.Ş./ FLO Mağazacılık ve Pazarlama A.Ş./ giyim perakendecisinde nasıl uygulanmaktadır?
- Bu geçiş sürecinde karşılaşılan temel zorluklar ve engeller nelerdir?
- Omni-kanal yaklaşımında lojistik faaliyetlerinde karşılaşılan zorluklar ve uyumlaştırılması nasıl sağlanmaktadır?

3.3. Araştırma Modeli

Çalışmada, araştırma modeli olarak, örnek olay (durum) çalışması tasarımı kullanılmıştır. Örnek olay, bir araştırma yöntemi olarak olayları derinlemesine anlaşılmasına olanak tanıyan (Fidel, 1984), belirli bir konuya odaklanarak olaylarla ilgili kavramsal yapının incelenmesini (Yin, 2011) gerektiren bir yöntemdir.

3.4. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Çalışmanın geçerliliğini arttırmak için, görüşmelerden elde edilen veriler ayrıntılı olarak rapor edilmiş, araştırma sonuçlarına nasıl ulaşıldığı açıklanmıştır. Derinlemesine görüşme sırasında alınan notlar, görüşmelerin desifresinde kullanılmıştır. Araştırmanın iç geçerliliğini sağlamak inandırıcılığı arttırmak amacıyla, katılımcı teyidi sağlanmaya çalışılmıştır. Derinlemesine görüşmeler dökümleri hazırlandıktan sonra, görüşme yapılan ilgili yöneticilere gönderilmiş, teyitlerinin alınmasının yanısıra, anlaşılmayan yerler düzeltilmiştir. Araştırmanın dış geçerliliği için ise, analiz sürecinde derinlemesine görüşmeye katılan yöneticilerden doğrudan alıntılara yer verilerek sonuçlar yorumlanmıştır.

Çalışmanın güvenilirliğini arttırmak için üye kontrolü yöntemi izlenmiştir; diğer bir ifadeyle, çalışmaya katılan firma yöneticilerine görüşme notları verilerek, görüşme kayıtlarının yanlışsız ve eksiksiz olduğu doğrulanmıştır. Ayrıca çalışmanın her aşamasında izlenen yol ayrıntılı olarak tanımlanmıştır. Çalışmanın geçerlilik ve güvenilirliğinin sağlanması amacıyla ham veriler ve analizler, araştırmayı yapan diğer araştırmacılar tarafından da sistematik olarak incelenmiş, aynı sonuca ulaşılmıştır. Bu kapsamda, betimsel analiz kullanılarak görüşülen bireylerden doğrudan alıntılara yer verilerek sonuçlar yorumlanmıştır. Araştırmada çeşitliliği sağlamak amacıyla, derinlemesine görüşmeler üç ayrı perakende firmasında gerçekleştirilmiştir.

3.5. Örneklem

Araştırmada “amaçlı örnekleme” yöntemlerinden “tipik durum” örnekleme kullanılmıştır. Tipik durum örnekleme, yeni bir uygulamanın araştırılması ve ortaya konması amacıyla tipik bir ya da birkaç örneğin araştırılmasını gerektirmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu kapsamda, perakende firmaları arasında omni kanal uygulamalarını Türk pazarında uygulayan Boyner Büyük Mağazacılık A.Ş., FLO Mağazacılık ve Pazarlama A.Ş. ve bir giyim perakendecisi tipik bir durum olarak ele alınmış, yeni bir uygulama olarak incelenmiş ve lojistik uygulamaları hakkında bakış açısı kazanılmaya çalışılmıştır.

3.6. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırma katılımcılarının ifadeleri, yerine göre alıntılar şeklinde verilmiş, eksik cümleler okuyanın anlayabilmesi için tırnak işareti ile gösterilerek, yorumlanmıştır. Verilerin analizinde “betimsel analiz yöntemi” kullanılmıştır. Bu kapsamda ilk önce kavramsal çerçeveye bağlı olarak verilerin hangi temalar altında değerlendirileceği belirlenmiş ve her görüşe ilişkin ifadeler kodlanmıştır.

4. Araştırma Bulguları

Perakendecilik sektöründe çok uzun bir geçmişi olan Boyner Büyük Mağazacılık, 2001 yılından bu yana e-ticaret alanında faaliyet göstermekte olup, 2014 yılından beri de omni-kanal uygulamaları üzerinde çalışmaktadır. FLO Mağazacılık 2016 yılı sonu-2017 yılı başından beri omni-kanal uygulamalarını “her kanaldan tek bir Flo müşterisi yaratmak” amacıyla tüm süreçlerini yapılandırmak üzerine bir yapı kurmuştur. Çalışmada ismi geçirilmeyen giyim perakendecisi de yakın zamanda omni-kanal uygulamalarını mevcut faaliyetlerine entegre etmeye başlamış, 2016 yılının ikinci yarısında itibaren bu uygulamalar hız kazanmaya başlamıştır. Boyner Büyük Mağazacılık bünyesinde yer alan BR Mağazacılık A.Ş.’de ise, omni-kanal uygulamasına 2017 yılı içerisinde geçiş sürecini başlatmayı planladıklarını ifade etmişlerdir.

Araştırmada öncelikle görüşme yapılan perakendeci firmaların omni-kanal uygulamaları incelenmiştir. Daha sonra omni-kanala geçiş sürecinde firmaların karşılaştıkları zorluklar ve engeller dile getirilmiştir. Bu süreçte lojistik faaliyetlerine ilişkin ne tip zorluklarla karşılaştıkları öğrenilmeye çalışılmıştır. Omni-kanal süreci Türk firmaları açısından değerlendirilerek, geleceğe yönelik beklentileri ortaya konulmuştur. Bu kapsamda, görüşmelerden elde edilen ifadeler incelendiğinde, omni-kanal uygulamalarında perakende firmalarının karşılaştığı zorlukların birkaç tema altında toplandığı görülmüştür. Bunlar; “ödemelerin de tekelleştirilmesi”, “ çevrimiçi-çevrimdışı bilgi teknolojileri altyapısının tek bir platforma toplanması”, “dijitalleşme olarak tüm tarafların ürün barkod, kare kodların tüm mağazacılık formatlarında standart olmamasından kaynaklanan uygulamalar” ile “lojistik faaliyetlere ilişkin sorunlar”dır. “Lojistik faaliyete ilişkin sorunlar” teması altında alt tema olarak “stok yönetimi”, “3PL’den kaynaklanan müşteri siparişlerinin istenen zamanda ulaştırılmaması”, “siparişin farklı kanallardan bireysel verilmesi” ile “geri dönüş lojistiği” olarak belirlenmiştir.

Çalışmada çoklu-kanaldan omni-kanala geçiş sürecinde ve uygulama sürecinde hem lojistik, hem de müşteri ilişkileri açısından karşılaşılan zorluklar ve engeller değerlendirilmiş, gelecekte omni-kanala yönelik beklentiler ortaya koyulmuştur. Önceleri çevrimiçi ve çevrimdışı kanalların operasyonlarının ayrı ayrı yürütülmesinden kaynaklanan zorluklar, her kanalın ayrı stok yönetimi ve bundan kaynaklanan ek iş gücü ve maliyet yükü perakendeci işletmeleri yenilikçi uygulamalara yöneltmiştir. Omni-kanala geçişle birlikte çevrimiçi ve çevrimdışı kanallarda ortak ürün sunumu gerçekleştirme hedefleri, her perakendecinin kendi dinamiklerine göre oluşturduğu teknoloji altyapısının getirdiği avantajlar ile birlikte, ihtiyaca göre karar verme mekanizmaları kurulmaya başlanarak daha somut hale getirilmiştir. Teknolojik altyapıdan elde edilen verilere dayalı olarak perakendeci firmaların, mağaza ve depolarında hangi ürünlerden, ne sıklıkla stok bulunduracaklarına karar verebilir hale gelmeleri beklenmektedir. Bu şekilde çevrimiçi ve çevrimdışı kanallar arasında stokların ortak yönetilerek, müşteriye hız ve hizmet anlamında değer yaratıldığı belirtilmiştir.

Omni-Kanala Geçiş Süreci

Görüşmelerde Boyner A.Ş. grup şirketlerinde omni-kanal faaliyetlerinin üç yıldır aktif olarak yürütülen bir proje olduğu, müşterilere verilecek hizmetler, sağlanan kolaylıklar anlamında çevrimiçi ve fiziki kanallarda entegrasyonun sağlanmaya başlandığı, ancak henüz bütün aşamalarda (ortak çağrı merkezi, entegre depolama ve dağıtım gibi) bu sürecin tamamlanmadığı belirtilmiştir. Sürece ilk geçiş aşamasında gerçekleştirilen adımlar ise şu şekilde ifade edilmiştir:

“Bu sürece başladığımız ilk nokta şirketlerarası görünürlüğü ve stok entegrasyonunu arttırmak oldu. Bünyemizde bulunan birçok markayı farklı platformlarımız üzerinden erişebilir kıldık. Dolayısı ile diyebiliriz ki bütün stoğun ortada durduğu, şirketler arası entegrasyonu sağladığımız, çevrimiçi ve çevrimdışı kanalları her noktada entegre edebildiğimiz matris bir yapıya doğru gitmeye başladık.” (Boyner Büyük Mağazacılık A.Ş.)

FLO Mağazacılık ve Pazarlama A.Ş.’de Dijital pazarlama yöneticisi ile yapılan görüşmeye göre, omni-kanal uygulamalarına, öncelikle “click-and-collect” diye adlandırılan “internetten siparişini ver mağazadan teslim al” ve “internetten alınan ürünün istenen bir mağazaya iade edildiği, mağazada ürün değişimi sağlanabileceği” uygulamaları hayata geçirmeye başladıklarını ifade etmiştir. Bu kapsamda öncelikle İstanbul’da 10-12 mağaza ile deneme amaçlı başlayarak, zamanla tüm Türkiye’de uygulama yapacaklarını belirtmiştir. 2017 yılı sonu itibarıyla tüketicinin mağazada istediği ürünü uygun numarasını/bedenini bulamadığı zaman, cep telefonuna indirdiği mobil uygulamadan barkod okutarak sipariş verip, ister mağazadan ister talep ettiği adresten alabilmesini sağlayacak uygulamaları başlayacakları bir sistem üzerine çalışmaktadırlar. FLO’nun omni-kanal sürecine ilk geçiş aşaması ise aşağıdaki gibi ifade edilmektedir:

“Henüz mağazalarımızın farklı markalar altında kullandığımız depoların birleşimini gerçekleştirdik Mayıs (2017) ayında. Örneğin farklı isimdeki mağazalarımız ve bunların

internet siteleri de var; biz bunların stoklarını birleştirerek tüm ürünlerin tüm FLO ağı içerisinde yer almasını sağladık. Stokların ayrı yönetiminden sıyrılarak, tek depo üzerinden süreç yönetimi başlayacaktır. Bir sonraki süreçte de mağazada bulunan stokların internette tam olarak yer alması ve mağazadaki ürünlerin aynı şekilde internette de bulunabilmesi aşamasına geçmeyi planlıyoruz.”(FLO Mağazacılık ve Pazarlama A.Ş.)

Araştırma kapsamındaki giyim perakendecisi de omni-kanal uygulamaları kapsamında henüz çok yakın zamanda planlamalara başlamış ve son bir yıllık süreç içerisinde ilk aşamaları faaliyete geçirmişlerdir. Bu geçiş aşamasına yönelik ifadeler aşağıdaki gibidir:

“Stok yönetimi ve entegrasyonu omni-kanala geçişte üzerinde ilk durduğumuz konu oldu. Bizim e-ticaret kanalımızdaki müşterilerimiz farklı depo/ mağaza lokasyonlarında bulunan stokları da daha yüksek oranlarda görmeye başladı ve dolayısı ile kanallar arası entegrasyonu ilk aşamada bu şekilde oluşturmaya başladık.”

Omni-Kanal Geçiş Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar ve Sorunlar

Yapılan görüşmelerde tüketicilerin internette satın aldıkları ürünü istediği bir mağazaya iade edip, mağazadan değişimini sağlayabileceği sistemde temel sıkıntının sanal ve fiziksel mağaza arasında “ödemelerin de tekelleştirilmesi” çalışmalarında olduğu belirtilmiştir. Bunun nedeni bu süreçte sanal pos araçlarıyla alınan bir ürünün yerel pos'a iade edilemediğini, bu konuda yasal engellerin olduğunu, bunun çözülmesi gereken bir sorun olduğu ifade edilmiştir.

“Daha yenilikçi uygulamalar ekleyerek süreçlerimizi geliştirmeye çalışıyoruz. Türkiye’deki ödeme sistemleri ile ilgili problemler aşılmaya başlandığı zaman o kısımda daha etkin uygulamalar olabileceğini düşünüyorum. Ödemeler, puanlamalar konusundaki uygulamalar “sadakat programları”nın da gelişimini sağlayacağı için müşteri tutma aşamasına katkıda bulunacaktır.” (FLO Mağazacılık ve Pazarlama A.Ş.)

Omni-kanala tam adaptasyon sürecinde karşılaşılabilecek temel zorluğun “çevrimiçi-çevrimdışı bilgi teknolojileri altyapısının tek bir platforma toplanmasında” olduğunu belirten katılımcılar, hali hazırda kullandıkları sistemlerin omni-kanal yaklaşımının gerektirdiği sistemler/ uygulamalar ile uyumlaştırılması sürecinin zorlu olduğunu ve uzun zaman gerektirdiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca aynı tedarik zinciri içerisinde faaliyet gösteren markaların dijitalleşme süreçlerinin de paralellik göstermesi gerekmektedir. İleri ve geri yönlü hareketlerde bir oyuncunun farklı standartları olduğunda tüm sürecin olumsuz etkilenmesi söz konusu olmaktadır.

Bu nedenle “dijitalleşme olarak tüm tarafların ürün barkod, kare kodların tüm mağazacılık formatlarında standart olmamasından kaynaklanan uygulamaları” benimsemeleri, tüm sürecin kesintisiz bir şekilde akışını sağlamaları gerekmektedir. Katılımcıların geçiş sürecine yönelik en belirgin zorlukları aşağıdaki şekilde alıntılanmıştır:

“En fazla vakit ve efor harcadığımız süreçler BT altyapıları oluyor diyebilirim. Çünkü çevrimiçi ve çevrimdışı kanalların geçmişten gelen kendi işleyiş biçimlerini birbirleri ile uyumlaştırmak, örtüştürmek, etkileşimlerini sağlamak ve lojistik altyapısına yansımaları sağlamak en fazla vakit harcadığımız noktalar oldu.” (Boyner Büyük Mağazacılık A.Ş.)

“Teknik konular en zorlu kısımları oluşturuyor. Teorik açıdan bakıldığında süreç sağlıklı gözüküyor ancak işin pratik/ teknik tarafında sürekli bir engelle karşılaşılabiliyoruz. Geçmiş/ mevcut uygulamalarımızın omni-kanal anlayışına evrilmesi konusunda tabii ki daha zamana ihtiyacımız var.” (FLO Mağazacılık ve Pazarlama A.Ş.)

“Omni-kanal kapsamında müşterinin bir ürünü çevrimiçi kanaldan satın alıp mağazadaki stoğu dondurması, bizim gibi yüksek stok devir hızına sahip işletmeler için uygun olmayabiliyor. Çünkü o müşteri ayırttığı ürünü almaya gelene kadar biz o stoğu hatta fazlasını eritebilir durumdayız, bu sebeple omni-kanal yaklaşımını her alanda tam anlamıyla benimsemenin bize çok fazla katkısı şu aşamada olmayacaktır.” (Giyim perakendecisi)

Lojistik Faaliyetlerine İlişkin Karşılaşılan Zorluklar

Perakendeci işletmelerin omni-kanal uygulamalarında karşılaştıkları lojistik faaliyetlere ilişkin zorluklar “**stok yönetimi**”, “**siparişin farklı kanallardan bireysel verilmesi**” ile “**geri dönüş lojistiği**” alt temalarında toplanmaktadır. Müşterileri bütün kanallarda anlık olarak marka çatısı altında tutmayı amaçlayan uygulamalar, tüketici ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda şekil almaktadır. En az çaba ve en düşük fiyatla istediği ürüne ulaşmayı talep eden tüketicilere en düşük maliyetle ve en kısa zamanda cevap verebilecek yapıyı oluşturmak güçlü kurumsal altyapıya sahip işletmeler için dahi zorlu bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda ortaya çıkan “**temel lojistik zorluklar**” katılımcıların ifadeleri ile aşağıdaki gibi belirtilmektedir:

“Mağazalarımızı aynı zamanda paketleme ve dağıtım merkezlerine de dönüştürmeye çalışıyoruz. İstanbul içinde yoğun noktalarda küçük paketleme merkezlerimiz de var. Civardaki mağazalardan toplanan siparişler buralarda işlem görüp buralardan müşterilere gönderiliyor. Yani e-ticaret için her nokta bir çıkış noktası olmaya doğru yol alıyor. Ancak yüzde yüz olmayacaktır çünkü bu durum özellikle yönetsel açıdan yoğun kompleks bir durum da oluşturuyor. Her mağaza için belli standartları tutturmanız, belli kriterleri yerine getirmeniz, fatura kesiyor olmanız gibi faktörleri başarıyla uygulamak kolay olmayacaktır.” (Boyner Büyük Mağazacılık A.Ş.)

“Omni-kanalın üzerine oturması gereken temel stok entegrasyonu dedik fakat tabii ki olay burada bitmiyor. Örneğin Hakkari mağazasında bir stok gözüktüyor ve aynı stoğu Edirne’deki bir müşteri de istiyor. Sizin aradaki bu esnekliği ve optimizasyonu sağlayarak en hızlı sevkiyatı her iki tarafı da tatmin edecek şekilde gerçekleştiriyor olmanız lazım. Ülkemiz açısından kargo operasyonları vs. aslında gelişmiş ekonomilere nazaran geri kalmış diyebilirim. Bu konuda talep olan ancak gerçekleştirilemeyen noktaları şu şekilde sayabilirim; istenilen zamanda özellikle akşam vakitlerinde sevkiyat, müşterinin teslimat anında ürünü deneyip gerekirse iade edebiliyor olması, evden iade seçeneği gibi.” (Giyim perakendecisi)

Katılımcıların omni-kanal uygulamaları kapsamında yakın gelecekteki planlamaları “**stok entegrasyonu**” ve dolayısı ile “**müşteri servis düzeyini**” arttırmak üzerine olmaktadır. Türkiye’deki mevcut yasal yapının planlanan hizmet şekilleri ile henüz uyum sağlamadığı, mevcut kargo ve dağıtım ağının bu yenilikçi uygulamaya tam olarak cevap verebilecek yetkinlikte ve kapasitede olmadığı ifade edilmiştir. Dolayısı ile “**3PL’den kaynaklı fiziksel dağıtım süreçlerinin perakendeci firma hizmet düzeyi ile uyum sağlayamaması**” gibi dış kaynaklı engellerin aşılması durumunda işletmelerin omni-kanala yönelik beklentileri aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:

“Müşterilerimiz servis seviyesi olarak aynı gün teslimat, randevulu teslimat, ertesi gün teslimat gibi farklı farklı opsiyonları alabiliyor olmak istiyorlar bizden. Şuan Türkiye’deki altyapı biraz kargo şirketlerine bağımlı çalışıyor ve bu noktada servis seviyesini yeterince kontrol edemiyorsunuz. Çünkü verilen bir siparişi biz ne kadar hızlı kargoya teslim edebilsen bile o siparişin müşteriye bir günde mi gideceği üç günde mi gideceği bizim kontrolümüz dışında oluyor, dolayısı ile en çok zorlandığımız ve iyileştirme yapmaya çalıştığımız nokta bu. İstanbul içi dağıtım ağı oluşturmaya çalışıyoruz ilk etapta ve daha sonra İzmir ve Ankara’ya yaymak gibi planlarımız var. Böylece müşterilerimizin kendi teslimat zamanlarını seçebiliyor olmalarını istiyoruz. Yani müşterimiz “2 ile 4 arası siparişim gelsin” diyebilsin istiyoruz. Bunu yakın bir gelecekte ülke altyapısının da hazır olmamasından ötürü etkin bir şekilde gerçekleştirebileceğimizi pek düşünmüyoruz ancak en azından üç büyük şehirde %60’lar seviyesinde bu hizmeti verebilmek hedeflerimiz arasında.” (Boyner Büyük Mağazacılık A.Ş.)

“**Stokların yönetimi**” ise perakendeci işletmelerin omni-kanalın başarısı için üstünde durdukları en temel nokta olmaktadır. Sanal ve çevrimdışı kanalların ortak hareketini sağlamak, her kanal için stok görünürlüğünü eşit kılmak ve anlık entegrasyonu sağlayabilmek işletmelerin çok zorlu ancak olmazsa olmaz gördüğü bir nokta olmaktadır. Çok sayıda müşterinin anlık hareketlerini onlara

herhangi bir kesinti yaşatmadan en yüksek doğruluk oranı ile yönetebilmek stok yönetimi açısından temel başarı faktörü olarak görülmektedir. Böylece hem müşteri hizmet düzeyi artış gösterirken, hem de operasyonel süreçler daha çevik bir yapıya bürünmektedir. Katılımcıların omni-kanalda stok yönetimi ile ilgili ifadeleri aşağıda belirtilmiştir:

“Stoklar açısından da sıklıkla sorunlar yaşayabiliyoruz, örneğin stok düzeylerinin anlık olarak yansımaması, yanlış yansımaları, aktarım sırasında yaşanan aksaklıkların stoklara yansıtılmaması. Ve bu tür bir sorunun tam olarak düzeltilebileceğini de düşünmüyorum, dünyada bu soruna tam olarak çözüm yaratabilmiş bir uygulama mevcut değil zaten.” (FLO Mağazacılık ve Pazarlama A.Ş.)

“Örneğin seçtiğiniz ürün o mağazada bir adet mevcut ancak başka bir müşteri internet üzerinden satın alırken ayrılmış olabiliyor veya satılmış olabiliyor. Bununla birlikte stokların da yanlış çıkma ihtimali var ancak bu çok düşük bir ihtimal. Bu tarz sıkıntılar böyle kompleks ve her noktanın herkese açıldığı bir yapıya geçiş sürecinde yaşanabilecek durumlar.” (Boyner Büyük Mağazacılık A.Ş.)

“Büyük oyuncular omni-kanal uygularken, bir mağazaya tek bir araç göndermekte ve o aracın içerisinde bağlı bulunan tüm markalara ait talep edilen ürünler yer almakta. Stoklarını tek depo haline getirmekteler ve dolayısı ile çevrimiçi ve çevrimdışı kanallar tek bir noktada birleşmiş oluyorlar, böylece stok düzeyi %15'e yakın azalma gösteriyor.”(BR Mağazacılık)

“Omni-kanal ile ulaşmayı hedeflediğimiz nokta, müşterinin talep ettiği ürünü, ona minimum lojistik maliyetle ve en kısa sürede ulaştırabilmek adına etkin stok yönetimini sağlamaktır.” (Giyim perakendecisi)

“Siparişin farklı kanallarda bireysel verilmesi” ile ilgili olarak görüşmelerde fiziksel mağaza ile sanal mağaza arasında fiyat farklılıklarının yaşandığını, internete özel ürünlerinin ve kampanyalarının olduğu, bu nedenle mağaza ve internet mağazalarının siparişlerini farklı verdikleri; internetten satılmak istenen ürünün siparişinin farklı kanal üzerinden verildiği, her mağazanın ise kendi siparişlerini kendileri bireysel verdikleri ifade edilmiştir. Sanal ve fiziksel mağaza arasında ürün siparişleri ve stok yönetimi konusunda sorun yaşadıklarını, sanal platforma özgü ayrı ürünler olduğu için yönetilmesinin ve uyumlaştırılmasının daha zorlu bir süreç olduğunu belirtmişlerdir.

Katılımcıların omni-kanala yönelik üzerinde durdukları bir diğer önemli nokta ise “**geri dönüş lojistiği**” olmaktadır. Tüketiciler herhangi bir kanaldan aldıkları ürünü istedikleri başka bir kanaldan istedikleri şekilde (yasal koşullar altında) iade etmeyi istemektedir. Perakendeci işletmeler dağıtım operasyonlarını çok büyük oranda dış kaynak kullanımı yoluyla gerçekleştirmekte ve dolayısı ile geri dönüş lojistiği de kargo firmalarının operasyon alanına girmektedir. Bu tarafta geri dönüş lojistiğinin bir yük yaratmadığı ancak iade ürünün işletmenin depo/ dağıtım merkezlerine girdikten itibaren ek iş gücü ve dolayısı ile finansal yük getirdiği ifade edilmektedir. Ancak katılan bu yüklerin müşteri hizmet düzeyini arttırmak ve müşteriyi marka çatısı altında tutmak noktasında göz ardı edilebilir nitelikte olduğu da özellikle belirtilmektedir. Katılımcıların omni-kanalda geri dönüş lojistiği ile ilgili ifadeleri aşağıda belirtilmiştir:

“İadelerin özellikle en büyük handikapı depo operasyonları. Normalde biz müşteriye ürünü gönderirken depomuzda hazır duran bir ürünü paketleyip gönderiyoruz, zor bir süreç değil bu. Ancak bir iade geldiğinde farklı paketlerde, farklı durumlarda geldiği için hepsinin teker teker açılması, uygun stoklanması gibi çok daha karışık, zaman alan ve maliyetli bir süreçle karşı karşıya kalıyoruz.” (Boyner Büyük Mağazacılık A.Ş.)

Omni-Kanal Yaklaşımının Sağlıklı İşleyebilmesinde Etkili olan Unsurlar

Katılımcılar, omni-kanal yaklaşımının verimli bir şekilde uygulanabilmesi ve müşteriye her noktada “ona özel” dokunulabilmesi için “**tüketici verilerinin de sağlıklı bir şekilde toplanması**” gerektiğini ifade etmişlerdir. Bütün süreçlerin dijitalleşmeye doğru dönüştüğü günümüzde ortaya çıkan “müşteri veri kalitesinin istenen düzeyde olmamasından” kaynaklanan büyük veriden ne tür

bilgiler çekileceğinin bilinmesi, yalnızca gerekli olan verinin yorumlanarak bilgiye dönüştürülmesi ve bu bilginin nasıl kullanılacağına bilinmesi de hayati önem taşımaktadır. İşletmeler bu konuda yetkinliklerini geliştirmekte, uzman personel sayısını arttırmakta ancak tüketici tarafının aynı bilinçle ilerlememesi süreçlerin geç olgunlaşmasına neden olmaktadır. Büyük verinin yönetimi ile ilgili katılımcıların ifadeleri aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

“Yasal altyapıyı oluşturduk, üstüne dijitalleşme aşamasında da standartlaşma sağladık ancak son olarak “büyük veri”yi yönetemediğiniz sürece yine ilerleme kaydedilemeyecek demektir.” (BR Mağazacılık)

“Holdinge bağlı markalardan birinden alışveriş yaparken verdiğiniz bilgiler ile yine bağlı diğer bir markaya verdiğiniz bilgi, isimde yer alan harflerden birinde dahi uyumsuzluk gösterdiği sürece farklılaşacaktır. Veri kalitesi aşamasında bir tarafta müşterinin kendi verdiği bilgi ve bu bilginin doğruluğu (müşterinin doğru bilgi verme isteği) diğer tarafta ise çalışanların müşteri bilgilerini alma konusundaki eğitimsizliğidir. Dolayısı ile toplanan veride ciddi bir kirlilik mevcut olmakta.” (Boyner Büyük Mağazacılık A.Ş.)

“Flo mağazaları daha çok hızlı tüketim gibi işlediği için biz müşteriyi kasalarda çok bekletmek istemiyoruz. Özellikle tatil günleri kasalarımızda çok fazla sıra olabiliyor. Bu zamana kadar müşterilerimize yönelik bilgi toplanmamış, zaman zaman denemeler olmuş ancak sağlıklı bilgi toplanmadığı için vazgeçilmiş.” (FLO Mağazacılık ve Pazarlama A.Ş.)

Türkiye’de Perakendecilikte Omni-Kanalın Yaygınlaşmamasının Nedenleri

Görüşmelerde Türkiye’de omni-kanalın henüz yaygın olarak uygulanamamasının sebepleri olarak çeşitli başlıklar altında görüşlerini ifade etmişlerdir. En fazla dile getirilen unsurlardan birisi Türkiye’deki mevcut işletmelerin geleneksel yapılarından kurtulmak konusunda yeterince “esnek davranmadığı” ve sürekli değişen ve gelişen teknolojik koşullara entegrasyon sürecinde “çekimser davrandıkları” yönünde olmuştur. Benzer şekilde işletmelerin üst yönetimleri kadar sürecin fiili olarak içerisinde yer alan personelin de bu geçişi eğitilmiş ve farkındalığa sahip bir şekilde atlatması gerekmektedir. Aksi takdirde, temel mantığı müşteri deneyimini en üst seviyeye çıkarmak olan omni-kanal yaklaşımı “insan” unsuru nedeniyle aksak bir şekilde ilerleyecektir. Bu kapsamda katılımcıların ifadelerinden alıntılar aşağıda belirtilmiştir:

“Ülkemizdeki perakendecilerin gelenekçi yapılardan gelmesi ve alışveriş merkezlerinin hızlıca yaygınlaşması ile birlikte bu tarz teknoloji ve yenilik ağırlıklı uygulamaları benimseyememiş olmalarıdır. Ayrıca perakendecinin istediği şekilde, yenilikçi bir süreçle uyumlu çalışabileceği işletme sayısı da yeterince yok. Ki bu konuda yeterince istek de yok diyebilirim.” (FLO Mağazacılık ve Pazarlama A.Ş.)

“Bunun şirket stratejileri içinde yer alması gerekiyor, yani vizyon sahibi olunması gerekiyor. Şirket içerisinde bu sürece yönelik kaynak ve zaman ayrılması gerekiyor, yeterli yatırımların yapılması gerekiyor. Bunlar ülkemizde henüz sınırlı sayıda var olan bakış açıları.” (Boyner Büyük Mağazacılık A.Ş.)

“Omni-kanalın önündeki bir diğer engel ise ülkemiz açısından süreçlerin standart ve sağlıklı olmamasıdır. Çalışanların anlayışı ve bakış açısı çok önemlidir. Her çalışanın bütün sürece hakim olabilmesi, bir noktada artısı varken diğer noktada eksisi olmaması gerekmektedir. Mağaza personellerinin de bu süreci takip edebilecek nitelikte ve eğitimde olmaları gerekmektedir. Yani insanı omni-kanalda önemli bir unsur olarak düşünmemiz, kesinlikle göz ardı etmememiz gerekir.” (BR Mağazacılık)

Küresel Omni-Kanal Perakendecilik İndeksine göre 2015 yılında oluşturulan 19 ülke/ bölgenin omni-kanal perakendecilikte ulaşılmış olduğu olgunluk seviyeleri belirlenmiştir. İndeks oluşturulurken 4 temel metrik baz alınmıştır; tüketici davranışlarının niteliği, dijitalleşme derecesi, omni-kanal potansiyeli ve altyapıdır. Bu metrikler altında 0-100 arasında puanlandırılan ülkeler/ bölgeler arasında ABD (50), Birleşik Krallık (49) ve Avusturalya (48) ilk üç sırayı alırken Türkiye 31

puanla Güney Afrika (30) ve Brezilya (29)'nın ardından Hindistan ile birlikte 13. sırayı paylaşmıştır (PwC, 2015). Dolayısı ile omni-kanalın başarı ile yayılması/ uygulanması konusunda Türkiye açısından katedilmesi gereken uzun bir yolun olduğu ifade edilebilmektedir.

5. Sonuç ve Öneriler

Günümüz müşterisi, alışverişini yaparken perakendeci firmaya her yerden ve her zaman ulaşılabilir, kanallar arasında kesintisiz deneyim yaşayabilmek, alışverişini istediği zaman kaldığı yerden devam edebilmek, istediği kanaldan bitirebilmek, onu tanıyan, farklılaşmış ve kişiselleştirilmiş deneyim istemektedir. Omni-kanal uygulaması tüketicilere herhangi bir alışveriş kanalıyla başladığı alışverişini, başka bir kanaldan devam etmesine ve hatta üçüncü bir kanaldan sonlandırmasına olanak tanımaktadır. Bu şekilde, tüketiciler perakendecileri sanal ve fiziksel mağaza ayrımı yapmadan sürekli ulaşabildikleri, kendilerine sunulan satın alma ve teslimat seçeneklerinden en uygununu seçebildikleri, her kanal noktasından perakendeciyi tek bir marka gibi göreceklere bir süreç beklemektedirler. Bu süreçte, omni-kanal stratejisi içinde lojistik altyapısının çok iyi çalışması gerekmektedir.

Omni-kanal yapısı perakendecilere kusursuz ve hızlı bir müşteri deneyimi sunmak için, kanalların birbirinden ayrılmadığı, bütünleşik, tutarlı, akışkan ve senkronize bir sistem olduğu ve bu sistemde kanallar birbirini destek olup yönlendirdiği bir yapı önermektedir. Omni-kanal uygulaması ile müşterinin karşısına sadece bir kanal seçeneği sunmamakta, müşteri markayı görmektedir. Marka ise tüketiciyi hem stratejik, hemde operasyonel olarak tek bir müşteri olarak görerek, onun alışkanlıklarına, beklentilerine ve ihtiyaçlarına uygun hizmet deneyimi sunmaktadır.

Bu kapsamda, araştırmadan elde edilen bulgular incelendiğinde, rekabetçi pazar yapılarının işletmeleri müşteri ihtiyaç ve isteklerinin eksiksiz karşılanmasının ötesinde katma değer yaratacak hizmet modellerine yönelttiğini göstermektedir. Yenilikçi bir model olarak omni-kanal yaklaşımı da bu anlayışla hareket etmekte, ancak henüz yeterli altyapıya ve yetkinliğe sahip sayılı işletmeler tarafından uygulanabildiği görülmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri lojistik uygulamalarında gerçekleşmesi gereken dönüşümün yarattığı zorluklardır. Yenilikte sistem yaklaşımının (Smith, 1998; Oğuztürk, 2006) öngörülerini kapsamında bakıldığında, perakendeci firmalar tarafından uygulamaya geçirilmeye çalışılan omni-kanal yaklaşımının henüz ekonomi içerisindeki bütün endüstriler tarafından desteklenemediği, özellikle 3PL'den kaynaklanan aksamalar olduğu görülmektedir. Bununla birlikte kanun yapıcılar tarafından omni-kanalın dinamizmini ve sürdürülebilirliğini sağlayabilmek adına tüm kanalların ödeme, iade vs. süreçlerinde tekelleştirilebilmesine yönelik yasal düzenlemelerin gerekliliği de ön plana çıkan konular arasındadır. İnsan unsurunu da merkezine alan bu yaklaşım, omni-kanalda insan unsurunun sürecin sağlıklı işleyebilmesi ve müşteri hizmet düzeyini arttırabilmesi açısından sürekli öğrenen ve yeniliğe açık çalışanlara dönüşümünü gerektirmektedir.

Kaynak temelli yaklaşım (Barney, 1991) çerçevesinde bakıldığında; perakendeci işletmeler omni-kanala geçiş süreci içerisinde mevcut kaynaklarını yenilenen ve değişen ihtiyaçlara paralel olarak yenilemek/ geliştirmek durumunda oldukları ortaya çıkmaktadır. Geleneksel yapıdaki ayrık hizmet süreçlerinden entegre süreçlere geçiş tüm lojistik fonksiyonlarda da düzenlemeler gerektirmiş, araştırma kapsamında katılımcılar; ürün sunumlarının her kanalda benzer, sipariş süreçlerinin eş zamanlı, fiziksel dağıtım aşamasının teknolojik altyapıdan yararlanarak optimum dengeyi bulan, geri dönüş lojistiği kapsamında ek iş gücü ve maliyet yaratmadan hızlıca ürünlerin stok seviyelerine dahil edilebildiği bir yapıya dönüşümün olmazsa olmaz olduğunu ve kaynakların bu yapıyı destekleyecek esnekliğe sahip olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu süreçte işletmelerin lojistik kaynaklarını yeniden yapılandırarak tedarik zinciri içerisinde tek bir operasyon mekanizmasının oluşturulması, sanal ve fiziki kanalların tüm lojistik operasyonlarının standart hale getirilmiş bilgi teknolojileri desteği ile ortak hareketinin sağlanması, her seviyede çalışana omni-kanal anlayışını benimseyecek eğitimlerin verilmesi ve vazgeçilemeyen 3PL seçimlerinin müşteri hizmet düzeyini düşürmeyecek nitelikte hizmet sunabilecek şekilde olmasına önem gösterilmesi konuları ön plana çıkmaktadır. Böylece müşterilerine gerek fiziksel mağaza, mobil platformlar,

gerekse sosyal medya ve çağrı merkezi gibi farklı kanallarda aynı deneyimi yaşatabilmek felsefesi üzerinde hareket eden firmalar sürdürülebilir başarıyı elde edeceklerdir.

PwC Küresel Toplam Perakende Araştırması (2015)'na göre markaya güven, tüketicilerin gözde perakendecilerinden alışveriş yapmak için göz önünde bulundukları bir numaralı faktördür. Türkiye'de çok kanal kullanarak alışveriş yaptığını söyleyen katılımcılara (tablet/PC/mobil telefon/akıllı telefon) kullandıkları perakendeci sayısı sorulduğunda tüketicilerden %49'u yalnızca bir perakendeciden, %46'sı "2 ila 5" perakendeciden ve %5'i ise "6 ila 10" perakendeciden alışveriş yaptığını belirtmiştir. Bir mağaza seçiminde en önemli etmenler arasında fiyat ve ürün bulunabilirliği gelirken, en sık alışveriş yaptıkları perakendeciye neden tercih ettikleri sorulduğunda küresel katılımcıların %85'i yanıt olarak "Pahalı değil / uygun fiyatlı" seçeneğini belirtmiştir. Bu oran Türkiye'de %89'dur. Fakat, verilere daha yakından bakıldığında, insanların en sık alışveriş yaptıkları perakendeciye seçmelerinin asıl nedeninin %86 oranla "markaya güven" olduğu görülebilir. Bu oran Türkiye'de %93'tür. Dolayısı ile perakendeci işletmelerin hali hazırda güven ve sadakata önem veren tüketicilerine, omni-kanal yaklaşımının getirdiği avantajları yansıtarak (bütün kanallarda eşsiz alışveriş deneyimi, bilgiye her zaman ve kolay erişim, geniş ürün/ hizmet yelpazesi sunumu vb.) onları marka çatısı altında tutmak ve "ömür boyu müşteri değeri" yaratmak gibi rekabetçi avantajlara sahip olacağı ifade edilebilmektedir.

Günümüzde müşteri beklentilerinin artmasıyla, elektronik ticaretin gelişmesiyle, fiziksel mağazaların değişimiyle, perakendeciler tüketicilere tüm kanalları kapsayan kusursuz bir alışveriş deneyimi sunma arayışındadırlar. Gerçekleştirilen bu çalışmanın, omni-kanal yaklaşımına geçişte özellikle lojistik operasyonlarda karşılaşılan zorlukları gerçek hayat uygulamaları sonucunda ortaya koyması ve bu alanda gerçekleştirilen çalışmaların özellikle az sayıda olması nedeniyle hem literatüre, hem de yönetsel uygulamalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Gelecekte yapılacak benzer araştırmalarda kapsam genişletilerek, örnek olay çerçevesinde karşılaşılan zorluklara yönelik model(ler) oluşturulması ve somut çözüm önerileri sunulması faydalı olabilecektir. Ayrıca bu çalışmada operasyonel süreçle ilgili tespit edilen sorunlar ve engellere karşı müşteri bakışı açısı da eklenerek, onların beklentileri ve tercihleri ile süreç içinde müşteri deneyimleri de öğrenilmeye, omni-kanal stratejisi tüm kanalların görüşleriyle bir bütün olarak değerlendirilebilir. Nitel olarak gerçekleştirilen çalışmadan elde edilen bulgular doğrultusunda, bir sonraki çalışmada nicel çalışma yapılması düşünülmektedir.

Kaynakça

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Beck, N. ve Rygl, D. (2015). Categorization of Multiple Channel Retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for Retailers and Retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27(2015), 170-178.
- Bhatnagar, A. ve Syam, S. S. (2014). Allocating a Hybrid Retailer's Assortment Across Retail Stores: Bricks-and-Mortar vs Online. *Journal of Business Research*, 67(6), 1293-1302.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J. ve Rahman, M. S. (2013). Competing in the Age of Omnichannel Retailing. *MIT Sloan Management Review*, 54(4), 23-29.
- Cao, L. ve Li, L. (2015). The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth. *Journal of Retailing*, 91(2), 198-216.
- Carvalho, J. L. G. ve Campomar, M. C. (2014). Multichannel at Retail and Omni-Channel: Challenges for Marketing and Logistics. *Business and Management Review*, 4(3), 103-113.
- Fidel, R. (1984). *The Case Study Method: A Case Study*. Library and Information Science Research, 6(3), 273-288.

- Frazer, M. ve Stiehler, B. E. (2014). Omnichannel Retailing: the Merging of the Online and Off-Line Environment. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9 (1), 655-657.
- Hansen, R. ve Sia, S. K. (2015). Hummel's Digital Transformation Toward Omnichannel Retailing: Key Lessons Learned. *MIS Quarterly Executive*, 14(2), 51-66.
- Hübner, A., Holzapfel, A. ve Kuhn, H. (2016). Distribution Systems in Omni-Channel Retailing. *Business Research*, 2016(9), 255-296.
- Hübner, A., Kuhn, H. ve Wollenburg, J. (2016). Last Mile Fulfillment and Distribution In Omni-Channel Grocery Retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(3), 228-247.
- Hübner, A., Wollenburg, J. ve Holzapfel, A. (2016). Retail Logistics in the Transition From Multi-Channel to Omni-Channel. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(6/7), 562-583.
- Ishfaq, R., Defee, C. C. ve Gibson, B. J. (2016). Realignment of the Physical Distribution Process in Omni-Channel Fulfillment. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(6/7), 543-561.
- Juaneda-Ayensa, E., Mosquera, A. ve Murillo, Y. S. (2016). Omnichannel Customer Behavior: Key Drivers of Technology Acceptance and Use and Their Effects on Purchase Intention. *Frontiers in Psychology*, 7(1117), 1-11.
- Lazaris, C. ve Vrechopoulos, A. (2014). From Multichannel to "Omnichannel" Retailing: Review of the Literature and Calls for Research. *2nd International Conference on Contemporary Marketing Issues (ICCM)*, Athens.
- Lewis, J., Whysall, P. ve Foster, C. (2014). Drivers and Technology-Related Obstacles in Moving to Multi-Channel Retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 43-68.
- Melero, I., Sese, F. ve Verhoef, P. C. (2016). Recasting the Customer Experience in Today's Omni-Channel Environment. *Universia Business Review*, 50, 18-37.
- Mirsch, T., Christiane, L. ve Reinhard, J. (2016). Channel Integration Towards Omnichannel Management: A Literature Review. *20th Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS)*, Chiayi, Taiwan.
- Oğuztürk, B. S. (2006). Yenilikte Sistem Yaklaşımı ve Temel Dinamikleri: Ekonomik Değişim ve Büyüme Temelli Bir Bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 11(1), 121-139.
- Picot-Coupey, K., Hure, E. ve Piveteau, L. (2015). Channel Design to Enrich Customers' Shopping Experiences: Synchronizing Clicks With Bricks in an Omni-Channel Perspective - The Direct Optic Case. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(3), 336-368.
- Piotrowicz, W. Ve Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4): 5-16.
- PwC (2015). The 2015 Global Omnichannel Retail Index: The Future of Shopping Has Arrived. <https://www.strategyand.pwc.com/reports/2015-global-omnichannel-retail-index#Appendix> (Erişim Tarihi: 19.06.2017)
- PwC (2016). Total Retail Survey 2016. <https://www.pwc.com/gx/en/industries/retail-consumer/global-total-retail.html> (Erişim Tarihi: 19.06.2017)
- PwC (2017). Total Retail Survey 2017. <https://www.pwc.com/gx/en/industries/assets/total-retail-2017.pdf> (Erişim Tarihi: 19.06.2017)

- Rigby, D. (2011). The Future of Shopping. *Harvard Business Review*, 89, 65-76.
- Smith, K. (1998). Science, Technology and Innovation Indicators: A Guide for Policy-Makers. *IDEA Paper*, No. 5.
<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/226472/idea5.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Erişim Tarihi: 20.04.2017)
- Trunick, P. A. (2015). Omni-Channel Strategies: Customer-Controlled Supply Chains. *Material Handling & Logistics*, 70(1), 21-23.
- TÜBİSAD (2017). Türkiye e-Ticaret Pazar Büyüklüğü Raporu.
<http://www.tubisad.org.tr/Tr/News/Sayfalar/TUBISAD-e-Ticaret-pazar-verileri16.aspx>
(Erişim Tarihi: 17.06.2017)
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K. ve Inman, J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91, 174-181.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (7. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yin, R. K. (2011). *Applications of Case Study Research*. Sage.
- Yumurtacı Hüseyinoğlu, I. Ö. (2017). Bütüncül Kanal (Omni-Channel) Stratejisinin İncelenmesi: Gıda Perakendecisinden Bulgular. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (2017), 119-133.

OMNI-CHANNEL APPLICATIONS IN RETAILING: CHALLENGES AND BARRIERS FOR LOGISTICS OPERATIONS

Extended Abstract

Aim: The Omni-channel is an innovative service model that enables consumers to utilize all of the shopping channels interactively. In the process of submitting this experience to consumers, there is a challenging process that retailers must undertake. Relevant literature indicates that the difficulties encountered during the process phase of implementation are related to the characteristics of the omni-channel approach, and it is seen that the number of studies addressing the problems related to the logistic processes which have critical importance for the efficient implementation of this approach is very limited. In this framework, the purpose of the research is to reveal the role of logistics activities in the process of adoption and implementation of the omni-channel approach, and the challenges and obstacles encountered in these processes.

Method(s): In this study, which is designed as an exploratory research, case study method is used. In this scope, Boyner Büyük Mağazacılık A.Ş., FLO Mağazacılık ve Pazarlama A. Ş. and one clothing retailer are investigated as retailer businesses. "Interview" technique was selected among qualitative research methods in line with the purpose of the research. In order to find out about the decision problem and make comparisons according to this, "semi-structured interview" form is used for conducting in-depth interviews with different unit managers secondary data sources consisting of documents obtained from sample firms were investigated. Interviews lasted about 60-75 minutes. Quotations of the research participants are given in the form of citations, and the missing sentences are interpreted by showing them in square brackets so that the reader can understand them. "Descriptive analysis method" was used for analyzing the data. In this context, firstly, according to the conceptual framework, it is determined which theme the data will be evaluated under and the expressions related to each point of view are coded.

Findings: Key findings of the study reveals: (i) the role of the simultaneous involvement of requests from online (virtual) and offline (physical) channels in logistics activities; (ii) identifying the key challenges faced by businesses that adopt the omni-channel approach; and (iii) the steps to be taken on how the logistics activities in the transition should be harmonized. In this context, omni-channel applications of the retailer companies interviewed were examined. Later on, the difficulties and obstacles faced by the companies during the omni-channel transition period were addressed. In this process, we tried to find out what kind of difficulties they faced related with logistics activities. The Omni-channel process has been evaluated in terms of Turkish firms and anticipations for the future have been put forward. In this context, when the expressions obtained from interviews are examined, it is seen that the difficulties that retail companies face in omni-channel applications are gathered under several themes. These are; "Monopolization of payments", "collection of virtual (online) - offline information technology infrastructures under a single platform ", "applications arising from the fact that all parties are not standard in all retailing formats of product barcodes, frame codes" and "logistics problems". Under the theme of "Problems related to logistics activity", the sub-theme is revealed as "stock management", "customer orders originating from 3PL can not be delivered at the desired time", "individual order from different channels" and "reverse logistics".

Conclusion: With today's increasing customer expectations, the development of electronic commerce, and the change of physical stores, retailers are seeking to provide consumers with a seamless shopping experience across all channels. It is believed that this study will contribute to the omni-channel approach, especially in the context of real-life applications and in logistical operations, and will contribute to both the literature and the management practices due to the limited number of studies carried out in this area. It may be useful to extend the scope of similar research in the future and to provide model (s) for the difficulties encountered in the case study

and propose concrete solutions. In the light of findings obtained from this qualitative study, next studies are thought to be designed as quantitative.